

**Н.Юрик. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії / Н.Юрик // Галицький економічний вісник. — 2010. — №3(28).— с.121-126 - (проблеми мікро та макроекономіки України)**

УДК 336.7(075.8)

Наталія ЮРИК

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

**Резюме.** В даній науковій статті розкриті особливості управління персоналом як складового елементу антикризової стратегії підприємства. Запропонована системна концепція антикризового управління персоналом, яка повинна включати не тільки заходи по виходу з кризової ситуації, що склалася, але і систему заходів, метою яких є попередження кризової ситуації та аналізування чинників стабільного розвитку як всієї організації, так і персоналу зокрема.

**The summary.** In this scientific article the exposed features of management a personnel as a component element of antikrizovoy strategy of enterprise. System conception of antikrizovogo management a personnel is offered, which must include not only measures on an exit from a crisis situation which was folded but also system of measures, the purpose of which is warning of crisis situation and analysis of factors for next stable development of both all organization and personnel.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, антикризове управління персоналом, системна концепція антикризового управління персоналом, антикризова стратегія.

**Постановка проблеми.** Головне завдання антикризового управління – вироблення ефективної антикризової стратегії, в основі якої закладені ризикові управлінські рішення, які дозволили б досягти поставленої мети і результатів при мінімальних затратах і негативних наслідках. Антикризова стратегія організації повинна бути сформована таким чином, щоб більшість кризових негативних явищ можна було б передбачати і на цій основі усувати їх, а ті, які не підлягають усуненню, могли б бути зменшені (послаблені). Дане завдання організація буде готова реалізувати шляхом ефективно поставленого антикризового управління персоналом. Важливість "людського капіталу", "людських відносин" важко переоцінити, особливо в умовах антикризового менеджменту, коли роль людського фактора невідомо зростає.

Проблема полягає у тому, що керівники підприємств почали здійснювати свою діяльність в ринкових умовах, але методи, які вони використовують у процесі управління, залишилися без істотних змін. Хоча до апарату управління все більше почали залучати молодих кадрів, у котрих сформоване європейське мислення, реалізувати його без досвіду роботи майже неможливо. Як досвідчені керівники, так і молоді спеціалісти не були готові до кризових явищ, які раптово охопили усі сфери діяльності підприємства.

Поведінка людей у проблемних ситуаціях – найважливіший аспект антикризового менеджменту. Реакція колективу та керівництва на ті чи інші обставини і сторони виробничої діяльності підприємства в період назрівання, прояву, ліквідації й післякризового управління – це саме ті питання, які необхідно враховувати в першу чергу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проаналізувавши ряд наукових праць та публікацій, нами виявлено, що даною проблематикою займалися як зарубіжні, так і вітчизняні учені, зокрема такі як Коротков Е.М., Чернявський А.Д., Штангрет А.М., Копилук О.І, Іванюта С.М., Скібіцький О.М. та багато інших. Заслуговує уваги підхід згідно якого людський фактор антикризового управління розглядається через механізми конфліктології, виділяючи основні антикризові характеристики і принципи управління персоналом, представляючи модель менеджера антикризового управління [1, с. 309-355], а також з позиції керівництва, стилю управління, лідерства [3, с. 375-440].

Розроблена типологія кадрової політики в кризовій ситуації на підприємстві, в основі якої покладені основні принципи та завдання кадрового менеджменту, де особливо важливу роль приділяється як функціям оперативних кризових груп, так і підбору та підготовці менеджерів для даних груп [5, с. 158-165, 2, с. 216-233].

Проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок, що теоретико-методичні та практичні аспекти розроблення ефективної системи антикризового кадрового менеджменту належать до тих, які потребують подальших наукових пошуків, що підтверджує важливість даного дослідження.

**Постановка мети.** Антикризове управління персоналом, як усяке управління взагалі, характеризується певними технологічними схемами управління. Однак тільки специфіка

антикризового управління персоналом здатна відобразити специфіку його технології. Тут істотний вплив можуть мати фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, складного переплетення проблем, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Тому метою нашого дослідження є розроблення системної концепції антикризового управління персоналом, яка дозволить швидко реагувати на події, передбачати появу нових небажаних тенденцій, контролювати результати діяльності фірми та її персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** З метою розроблення системної концепції антикризового управління персоналом нами пропонується виділити наступні основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління персоналом:

1. Професійність антикризового управління і спеціалізована підготовка персоналу. У даному випадку мається на увазі не тільки загальна професійність управління, що, безумовно, необхідна, але й ті професійні знання й практичні навички, що відображають особливості антикризового управління. Така професійність набувається в процесі спеціалізованого навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в кризових ситуаціях. За останні роки в Україні стали приділяти більше уваги спеціалізованій підготовці антикризових керівників, що здатні виводити підприємство з кризи з найменшими втратами. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого виду управління.
2. Мистецтво управління, дане природою і набуте в процесі спеціалізованої підготовки, варто виділити в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним фактором виходу з кризи чи її послаблення. Тому для антикризового управління особливо важливо здійснювати психологічне тестування менеджерів, враховуючи особистості їх здатності певним чином реагувати на наближення кризи й управляти в непередбачуваних ситуаціях.
3. Методологія розроблення ризикованих управлінських рішень значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

Важливим фактором ефективності антикризового управління персоналом є також корпоративність, яка в організації чи фірмі може проявлятися по-різному. Корпоративність – це розуміння й прийняття всіма працівниками мети та цілей організації, готовність самовіддано працювати для їх досягнення; це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин в колективі.

Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи.

У багатьох ситуаціях є потреба в зміні стратегії управління й у розробленні спеціальних системи кадрового менеджменту. Якість останніх може бути різною, але саме від них буде залежати успішність процесів реалізації не тільки антикризового управління, але й антикризової стратегії фірми [4, с. 567].

Окремим пунктом у цій системі пропонується виділити людський фактор, котрий в певній мірі відображає якості корпоративності, лідерства, а також мистецтва управління. В межах системної концепції антикризового управління персоналом необхідно ввести поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено й цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

Вихід підприємства з кризового стану вимагає розроблення такої системної концепції антикризового управління персоналом, яка б залежала від швидкості розвитку ситуації, насамперед, у зовнішньому середовищі фірми. І чим швидше та в повній мірі фірма підготовлена до початку "бойових" дій, тим менше часу їй необхідно для відповідної реакції.

При реалізації запропонованої кадрової концепції, в структурі підприємства повинні бути служби, які постійно здійснювали б аналізування кризових ситуацій, пропонуючи конкретні рішення і рекомендації. Іншими словами, з появою кризових і надзвичайних ситуацій

фірмі рекомендовано переходити на ситуаційне антикризове управління, яке повинно бути основою даної системної концепції управління персоналом.

Усе це дає можливість оперативно переглядати пріоритетність проблем відповідно до швидкозмінливих обставин. Успішність діяльності таких служб багато в чому визначається тим, що вона сумісна з більшістю організаційних структур і одночасно не залежить від них. Фахівці створюваної групи (команди) повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесі антикризового управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності. Вони повинні мати спеціалізовану підготовку в галузі управління, розуміти і враховувати специфіку роботи підприємства в регіональній і галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо.

Антикризова група може бути виділена в окрему структурну одиницю чи мати статус консультуючого органу при апараті управління організацією. Критеріями добору в корпус фахівців антикризового управління є специфіка особистості, досвід практичної діяльності, характер освіти і соціально-психологічна спрямованість діяльності.

Поряд з цим у кризовій ситуації відбувається перерозподіл функцій самого керівництва з контрольних на координаційні й оперативно-регулюючі функції. Ці функції, якщо змушують обставини, набувають форми твердого адміністрування. Управління при такій ситуації вимагає рішучих змін, доводиться постійно "сортувати" (рангувати) усі проблеми підприємства на найважливіші завдання, що вимагають негайного вирішення.

Примусові зміни, які пов'язані з усуненням кризової ситуації на підприємстві, зазвичай, викликають опір людей, ступінь і джерела якого заздалегідь передбачити важко, тому вони вимагають від керівництва великої наполегливості, володіння різноманітними прийомами впливу на людей. Коли фірмі загрожує небезпека, від колективу це приховувати не можна, оскільки співробітники замість того, щоб займатися справою, почнуть з'ясовувати, що ж усе-таки, відбувається, чим ще більше збільшать хаос і плутанину [3, с. 463-476].

Найбільш відповідальний етап при виході організації з кризової ситуації – розроблення управлінських рішень. Тому згідно запропонованої нами концепції якість управлінських рішень, прийнятих в умовах кризи, повинна класифікуватися залежно від важливості і складності факторів впливу, а саме:

1. Категорія проблем:

- стандартні проблеми, розв'язання яких вимагає чіткого дотримання визначених стандартів. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень і в їхньому вирішенні головну роль повинні відігравати уміння і навички;
- типові проблеми, які базуються на великій кількості визначених, заданих правил. Причому, в ході їх вирішення потрібно з наявної кількості вибрати конкретний, найчастіше єдиний набір правил, який сприятиме досягненню успіху;
- евристичні проблеми, вирішення яких потребує пошуку, наприклад, у літературі, або самостійного формулювання їхнього вирішення з наступним їх використанням.

В даний час фахівці, що займаються антикризовим управлінням, методично достатньо добре підготовлені до вирішення стандартних і типових проблем. Але сучасний, і тим більше антикризовий менеджер, повинен мати якості ефективного евристичного мислення. Менеджер нового типу постійно, особливо в кризових умовах економіки, змушений буде вирішувати евристичні проблеми. Саме тому його методичний апарат повинен дозволяти сприймати потік інновацій як природну необхідність постійного удосконалювання управління.

2. Умови використання:

- квазістабільні, чи сприятливі, умови, коли перед фахівцем не виникає ніяких непередбачених ситуацій, він перебуває в звичайній, спокійній обстановці;
- екстремальні, тобто такі умови, коли фахівцеві потрібно демонструвати усі його якості, за якими будуть оцінювати його професійну придатність і від яких буде залежати його подальша доля на даному підприємстві;
- кризові умови, тобто коли виникають непередбачені ситуації, що ведуть чи можуть привести до зниження показників діяльності, а в окремих випадках – до аварій, катастроф і аналогічних явищ.

Сучасний менеджер, як правило, підготовлений до діяльності в квазістабільних умовах. Однак обов'язок ефективного антикризового менеджера – вміти передбачати можливі екстремальні ситуації і кризи. Передбачаючи потік майбутніх змін, він створює таке поле інновацій, яке дозволить мінімізувати збиток від катаклізмів, які насуваються. Формування антикризового управління в контексті вибору інноваційної та кадрової політик стає в Україні найбільш актуальним питанням. Менеджер повинен не просто відгукуватися на проблеми, а давати цілісну картину можливих варіантів розвитку подій і пропонувати систему нововведень.

3. Достатність вихідної інформації:

- недостатній обсяг вихідної інформації. Для розв'язання поставленого завдання необхідно знайти чи синтезувати вихідну інформацію, що дозволить досягнути бажаної мети;
- достатній обсяг вихідної інформації. Для вирішення поставленого завдання цілком достатньо тієї інформації, що є в розпорядженні фахівця.
- надлишковий обсяг вихідної інформації. Більшість практичних завдань на підприємстві будується за принципом надлишкового обсягу вихідної інформації. Для вирішення поставленого завдання не потрібно всього обсягу інформації, поданої при описі вихідної ситуації. Фахівець повинен уміти виявити тільки необхідну інформацію і користуватися лише нею.

Здебільшого в реальній кризовій ситуації фахівцю прийдеться діяти з недостатнім обсягом вихідної інформації. Однак його методичний апарат, як правило, підготовлений до діяльності в "стерильній ситуації" у той час, як "правда життя" суттєво відрізняється. Більше того, деякі фахівці, особливо ті, що напрацювали солідний досвід в умовах командно-адміністративної системи управління, не схильні адаптуватися до нової нестандартної ситуації, та й оточення найчастіше не дозволяє їм удосконалювати свій методичний апарат.

4. Вірогідність вихідної інформації:

- явно недостовірною інформація, що не відповідає умовам завдання, виявити невірогідність якої не є складним процесом;
- псевдодостовірною інформація, що відповідає умовам завдання, однак містить такі зведення, що не дозволяють одержувати правильне вирішення вихідного завдання;
- цілком достовірною інформація, що відповідає умовам завдання і дозволяє одержати правильне вирішення вихідного завдання.

Менеджер найчастіше працює з інформацією, оцінити ступінь невірогідності якої вкрай важко. Управлінська практика, як правило, торкається цієї особливості лише поверхнево. Фахівці змушені пізнавати ази неправди і недостовірності фактів, учитися на власних помилках, що майже завжди приводить до негативних наслідків. Ця вкрай педантична проблема взагалі не включена в методичний апарат, сформований у фахівця під час його навчання. Закордонні фірми вже давно освоїли методи відволікання конкурентів, зокрема методи закриття потоків інформації, викиду на ринок помилкових патентів.

5. Масштаб проблеми:

- глобальні проблеми – від їх вирішення залежить життєдіяльність цілих регіонів, а в окремих випадках і всієї планети в цілому;
- локальні проблеми – від їх вирішення залежить життєдіяльність невеликої групи людей, у крайньому випадку окремої людини;
- мікролокальні проблеми – від їх вирішення залежить конкретний вчинок окремої людини.

Сучасний менеджер, тим більше менеджер, що займається антикризовим управлінням, пов'язаний з вирішенням завдань локального та глобального масштабів. Відповідальність, яку несе менеджер перед іншими людьми, повинна бути пов'язана з тим методичним апаратом, яким він володіє.

6. Технічне оснащення:

- відсутнє. Немає необхідних технічних засобів для здійснення якісного процесу навчання;
- в недостатньому обсязі. Технічних засобів бракує для стійкого, якісного процесу навчання;

- в достатній кількості. Технічні засоби присутні в повному обсязі і функціонують відповідно до вимог навчального процесу.

Системна концепція антикризового управління персоналом може бути доповнена іншими, в залежності від специфіки поставленої мети, виникаючими проблеми, умовами їхнього вирішення в процесі реалізації як загального антикризового управління, так і антикризової стратегії зокрема.

Однак основна мета керівництва повинна бути незмінна і полягати у створенні такої системної концепції, яка б оцінювала відповідності між тим, як виконано роботу, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Якість розроблення системи оцінювання визначає якість реалізації стратегії. Відповідність між організацією роботи всередині підприємства і тим, що дає змогу ефективно реалізувати стратегію, робить підприємство єдиним цілим в процесі реалізації власних планів.

Системний характер управління персоналом передбачає скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання людського капіталу організації: набору, відбору, розміщення кадрів, їх навчання, підготовки і перепідготовки.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Варто зазначити, що в умовах кризової ситуації на підприємствах машинобудівної галузі поряд із погіршенням економічних показників виникли й інші проблеми виробничого і соціального характеру. Зокрема, відбулося загострення кадрової проблеми. Тотальне скорочення (звільнення) персоналу, відсутність антикризової стратегії персоналу негативно вплинуло на діяльність підприємств загалом. Важливими стратегічними індикаторами у цій сфері є продуктивність праці, коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт, плинність персоналу тощо.

Саме запропонована нами системна концепція антикризового управління персоналом поряд з врахуванням вищезазначених проблем, дозволяє розглядати менеджмент персоналу як складовий елемент антикризової стратегії підприємства. В умовах кризи для будь-яких організацій, зокрема для машинобудівних підприємств, управління людьми має першочергове значення. Без ретельно відібраних, розставлених і професійно підготовлених менеджерів-фахівців жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей, пов'язаних із виходом з кризового стану, стабілізацією та подальшим розвитком підприємства. Це положення є основним у запропонованій нами системній концепції антикризового управління.

Поряд з цим, використання даної концепції дозволить керівникам та фахівцям підприємств зосередити увагу на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як масова перекваліфікація працівників у зв'язку з переходом на нові управлінські антикризові технології; залучення молодих спеціалістів, здатних освоїти сучасні методи роботи в умовах кризи; залучення усіх працівників до участі як в процес реалізації антикризової стратегії, так і до управління в стабільних умовах функціонування підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене можна констатувати, що на основі запропонованої системної концепції антикризового управління персоналом керівники, фахівці, працівники кадрових служб повинні розглядати людський ресурс організації як цілісну, взаємозалежну динамічну систему, що охоплює всі категорії працівників і тісно пов'язана з зовнішнім середовищем організації.

### Використана література

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
2. Іванюта С. М. Антикризове управління: Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
3. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
4. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
5. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.